

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Lucie Hluchníková

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza podniku

Strategic Analysis of Enterprise

Student: Lucie Hluchníková

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Václav Lednický, CSc.

Ostrava 2009

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Veškeré přílohy dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 7. 5. 2009

.....

Lucie Hluchníková

OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Metodika zpracování a cíl práce	5
2.1	Strategie podniku	5
2.1.1	Strategické řízení.....	5
2.1.2	Strategické plánování	6
2.1.3	Strategická analýza.....	7
2.1.4	Formulace a výběr strategie	7
2.1.5	Implementace strategie.....	9
2.2	Dlouhodobé záměry v podnikání.....	10
2.2.1	Vize (představa)	10
2.2.2	Podnikové cíle	11
2.2.3	Poslání (mise) podniku.....	12
2.3	Podnikové prostředí.....	12
2.3.1	Vnější prostředí	13
2.3.2	Vnitřní prostředí	13
3	Teoretická východiska	14
3.1	Analýza vnějšího prostředí	14
3.1.1	PEST.....	14
3.1.2	„4C“	15
3.1.3	Analýza odvětví.....	15
3.2	Analýza vnitřního prostředí	17
3.2.1	SWOT analýza	17
3.2.2	SPACE analýza	19
4	Popis podniku	22
4.1	Charakteristika podniku.....	22
4.2	Umístění podniku	22
4.3	Produkty (služby)	23
4.4	Organizační struktura	25
4.5	Vize.....	26
4.6	Mise	27
4.7	Cíle.....	27
4.8	Konkurence.....	27

4.9	Certifikáty (goodwill)	28
5	Výsledky vlastního výzkumu	29
5.1	PEST	29
5.1.1	P – politický segment	29
5.1.2	E – ekonomický segment	29
5.1.3	S – sociální segment	30
5.1.4	T – technologický segment	31
5.2	Porterova analýza konkurenčních sil	32
5.2.1	Konkurence v odvětví	32
5.2.2	Vstup nové konkurence	34
5.2.3	Hrozba substitutů	34
5.2.4	Odběratelé	35
5.2.5	Dodavatelé	35
5.3	SWOT	36
5.3.1	S – Silné stránky	36
5.3.2	W – Slabé stránky	37
5.3.3	O – Příležitosti	39
5.3.4	T – Hrozby	39
6	Doporučení	41
7	Závěr	43

Seznam použité literatury

Seznam zkratk a symbolů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

1 Úvod

Dnešní společnost se vyznačuje obrovským nárůstem počtu podniků na trhu ve všech odvětvích. Každá organizace, která chce v konkurenčním boji uspět, musí neustále hledat nové možnosti pro zlepšení svých podnikových činností a zvýšení náskoku před konkurencí. Pro udržení konkurenceschopnosti, ale také pro každý větší a časově náročnější projekt je zapotřebí použít strategii, tedy návod, jak dojít k danému dlouhodobému cíli.

Podnik potřebuje nezbytně svou strategii k tomu, aby zformuloval své cíle, určil strategické operace, jimiž chce cíle dosáhnout a vytvořil v podniku vhodnou atmosféru pro podnikatelskou činnost, která povede k využívání příležitostí stojících před ním.

Kvalitní strategie bere v úvahu veškeré situace, které s vysokou pravděpodobností mohou nastat. Tím výrazně snižuje riziko spojené s podnikatelskou činností organizace. Naopak chybějící podnikové strategie znamenají zvýšené podnikatelské riziko na nepřipustně vysokou míru.

Podnik svou strategii zpracovává pro určitý časový úsek. Toto období je v jednotlivých podnicích dáno charakterem výrobků, používaných surovin, základních fondů, kvalifikací pracovníků a jinými faktory. Délka strategické etapy závisí také na míře stability okolí podniku. Strategické období je zpravidla zkracuje, pokud klesá stabilita okolí podniku.

V každém případě však strategické období trvá alespoň po dobu jednoho roku. Jednoletou strategii zpracovávají především drobné podniky s malým základním kapitálem, zaměřené obvykle na služby nebo výrobky s nízkými náklady vývoje a také nízkou cenou. Střední podniky zpracovávají strategii na období tří až pěti let. Velké podniky a podniky těžkého průmyslu ji tvoří na deset i více let. Strategie, zabývající se výstavbou měst, silnic, železnic a infrastruktury, jsou zpracovávány na podstatně delší dobu.¹

Ve své bakalářské práci nejprve v teoretické části vysvětlím, co je podniková strategie a objasním několik základních pojmů, souvisejících se strategickou analýzou. Poté vysvětlím

¹ Souček, Z. Strategické myšlení. 1. vydání. Praha: ECONOMIA, a.s., 1991, str. 13

jednotlivé metody, pomocí kterých je možné tuto analýzu provádět, tedy podstatu STEP a SWOT analýzy a Porterovy analýzy konkurenčních sil, protože právě tyto budou použity pro praktickou část této práce. Pro tuto část jsem čerpala informace z odborné literatury.

Dále představím podnik, který budu analyzovat. Jedná se o firmu A.T.Y.P. group, s.r.o., která se zabývá montáží světlíků, zastřešení bazénů a dalšími činnostmi. Nastíním jeho historii, podnikatelskou činnost, pozici na trhu, umístění budovy, organizační strukturu a nabízené služby. Jednotlivé informace byly získávány především z internetových stránek podniku a konzultací s vedením podniku.

Praktická část práce je věnována vlastní analýze firmy A.T.Y.P. group, s.r.o., založené na rozboru jednotlivých informací o podniku a následném vyhodnocení strategické analýzy. Poté se na základě analýz pokusím navrhnout opatření pro budoucí vývoj firmy. Chtěla bych poukázat na možné hrozby ze strany konkurenčního prostředí, případně na potenciální příležitosti, které se podniku nabízejí a kterých může využít ve svůj prospěch.

2 Metodika zpracování a cíl práce

2.1 Strategie podniku

Pojem strategie pochází z vojenského prostředí. Byl používán již v antice řeckými vojáky a označoval vojevůdcovské umění. Za podmínku zdaru byla považována jednota záměru, vůle a činu. Každý jednotlivý krok válečného vedení musel vojevůdce pečlivě uvážit a rozhodnout, pak také činit. Podle Jirásky je v kořeni slova výraz stratégem, něco jako vynalézavý trik, nečekaný zvrat, překvapující rozuzlení, ale také předstírání, klam, svod, léčka, past. V době, kdy rozdíly ve výzbroji vojáka nebyly zásadní, právě tyto schopnosti byly nejvíce ceněny. Neztratily však svůj význam dodnes.

Moderní definice chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Podnik stanoví průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů potřebných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku a byla schopná pružně reagovat na změny zdrojů a schopností. Základem pro formulování strategie podniku je nalezení vlivů vnějšího a vnitřního prostředí, které na podnik působí.

2.1.1 Strategické řízení

Strategické řízení je plánovitě tvoření a zaměření podniku. Pro dosažení žádaného efektu je zapotřebí stanovit si konkrétní cíl a postupně za ním kráčet. Jedná se o zcela nový cíl, zcela nové strategie. Cíle by měly být celopodnikové a dlouhodobého charakteru, proto lze hodnotit výsledky stanovených cílů většinou až po několika letech.

Strategické řízení dle Lednického je v moderním slova smyslu procesem tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají pro daný subjekt rozhodující význam a jejichž cílem je dosažení pro něj výhodného výsledku.²

Strategické řízení by mělo být zaměřeno zejména na udržování souladu mezi dlouhodobým směřováním firmy (posláním, misí firmy), jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž na dosahování souladu s prostředím, v němž firma existuje. Hlavními úkoly strategického řízení jsou formulace strategií a kontrola jejich realizace.³

² Lednický, V. Strategické řízení. 1. vydání. Ostrava: Repronis, 2006, str. 8

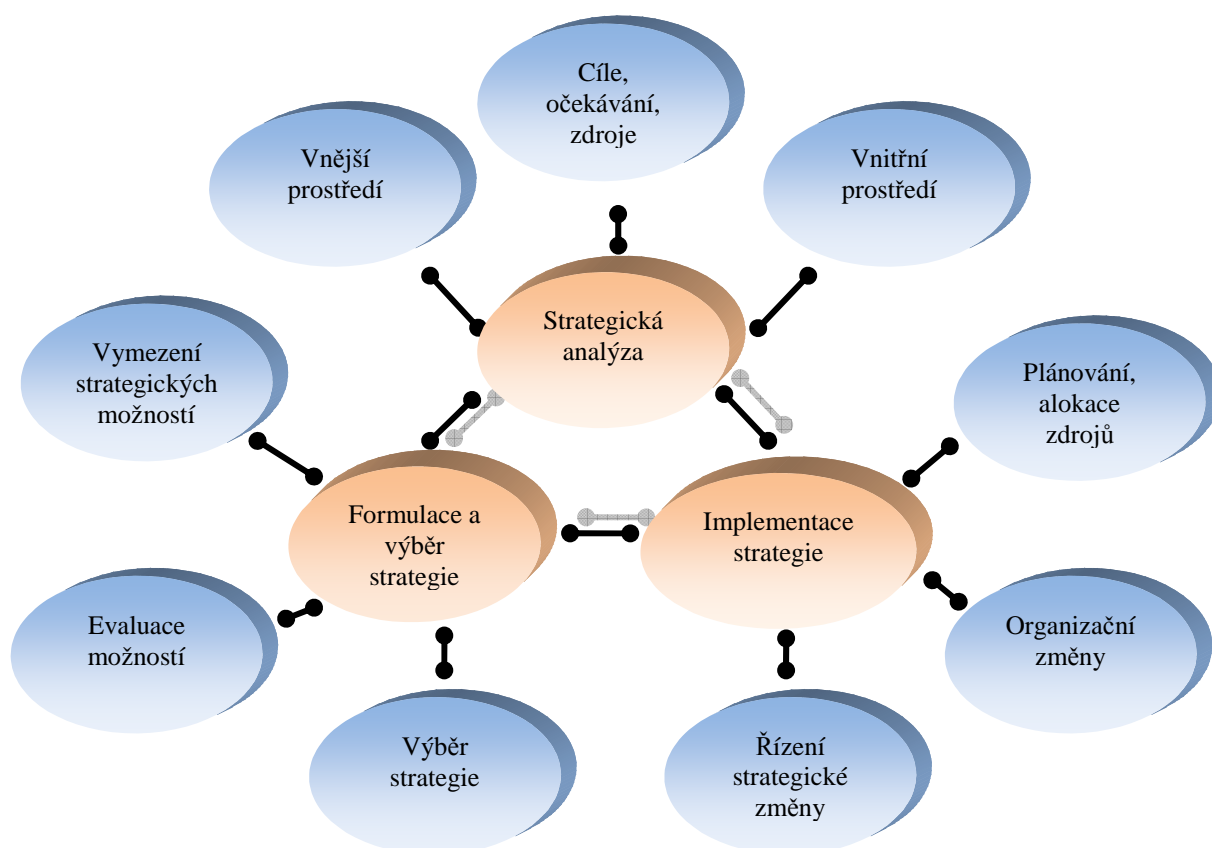
³ Keřkovský, M. Ekonomie pro strategické řízení. Teorie pro praxi. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2004, str. 11

2.1.2 Strategické plánování

Strategické plánování je proces tvorby dlouhodobého strategického plánu, který je tvořen jednotlivými dílčími plány rozvojových funkcí. Hlavním úkolem souhrnného strategického plánu je určení vize organizace a stanovení firemního poslání, vytýčení hlavních strategických cílů organizace, silných a slabých stránek, možností, které organizace poskytuje okolí, základních pravidel potřebných k dosažení cíle, rozdělení podnikových zdrojů a zavedení změn vyvolaných strategickým plánem.

Následující schéma znázorňuje postup tvorby strategického plánu a postupné realizace záměru. Operace zde uvedené jsou spojené s tvorbou strategického plánu a pomocí strategického řízení jsou rozděleny do tří základních kroků, na které navazují dílčí operační postupy.

Obr. 1 Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese:



Vlastní zpracování dle: Lednický, V. Základy managementu. 5. vydání. Ostrava: Repronis, 2007, str. 56

2.1.3 Strategická analýza

Pojem strategická analýza označuje rozbor vlivů vnějšího a vnitřního prostředí, který působí na daný podnik. Strategická analýza obsahuje veškeré informace o tom, v jaké fázi vývoje se podnik nachází a kam by měly směřovat jeho následné aktivity v dlouhodobém období. Analýza pomáhá porozumět mnoha faktorům působících vně (okolní prostředí) i uvnitř podniku. Pečlivě sleduje zpětné vazby, časové závislosti, principy i ovladatelnost jednotlivých faktorů.

Základní východiska pro formulaci strategie vyplývají z výsledků strategické analýzy. Strategická analýza zahrnuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, zahrnující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty, a zdrojovým potenciálem podniku.⁴

Nedílnou součástí analýzy je také dobrá znalost samotného podniku i jeho okolí. Cílem strategické analýzy je poznat a popsat základní oblasti potřebné pro správnou formulaci podnikových cílů a strategií.

2.1.4 Formulace a výběr strategie

Formulace a výběr strategie je fází strategického procesu, která následuje po strategické analýze. Jedná se o rozhodovací proces, který lze charakterizovat jako výběr jedné z možných alternativ. Celá tato část strategického řízení zahrnuje tři základní kroky:

1. Vymezení strategických možností
2. Evaluace jednotlivých alternativ
3. Vlastní výběr strategie

Strategické řízení většinou řeší specifické a mimořádně složité problémy, které nemají obdobu v minulosti, proto musí být použito tvůrčí řešení, při kterém je využito vedle informací také úsudku, tvořivosti a intuice. Daný rozhodovací proces spočívá v první řadě

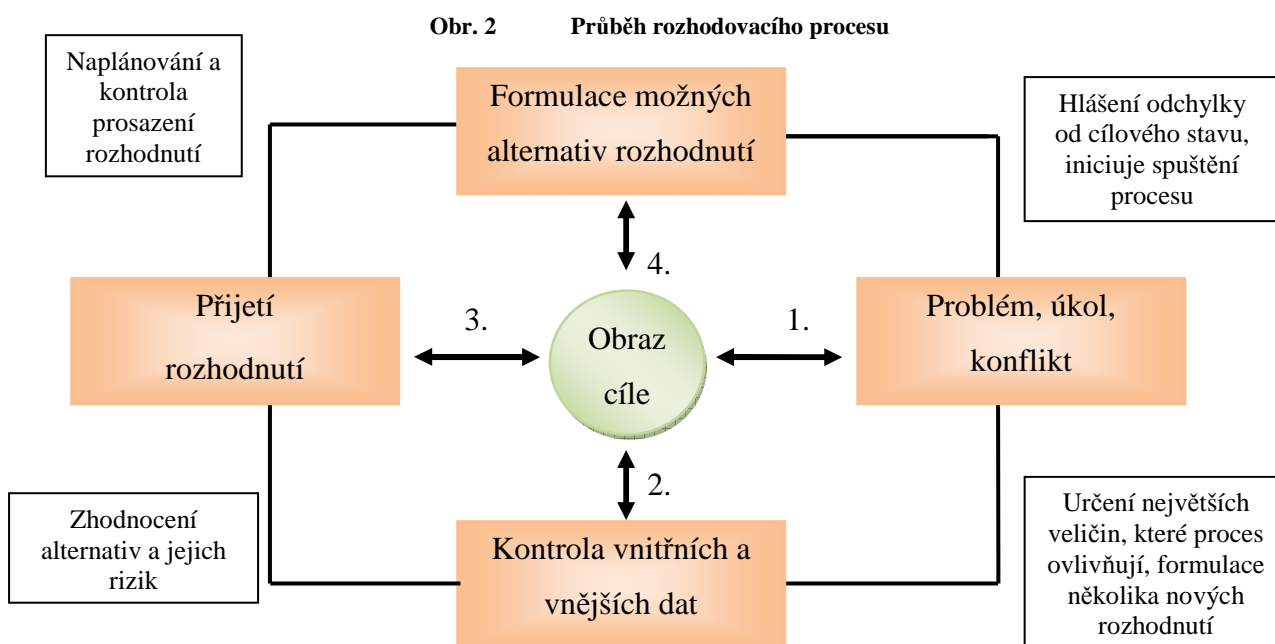
⁴ Sedláčková, H. Strategická analýza z internetových stránek

http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=579

v určení pozice podniku v rámci vnějšího prostředí a ve specifikaci požadavku na budoucí strategii. To je základem pro určení strategických alternativ při vědomí rizika.

Alternativa je jednou z možných cest, jak dosáhnout cíle. Aby byl proces výběru alternativy úspěšný, je nutno při vytváření souboru alternativ uplatňovat několik zásad: Vytvořit různorodost navrhovaných alternativ, mít přehled o nákladech a překážkách spojených s implementací, zabezpečit rozdíl mezi navrhovanými alternativami a stávající strategií a v neposlední řadě dodržet vztah ke stanoveným cílům.

Smyslem výběru alternativy je dosažení cíle řešeného problému. To znamená, že rozhodnutí nepředstavuje konečný cíl, nýbrž prostředek, jak se k tomuto cíli dostat. Přitom pojem rozhodnutí znamená vědomý výběr mezi dvěma nebo více alternativami, které vedou k dosažení konkrétního cíle. Rozhodovací proces nabízí možné kroky ke správnému rozhodnutí.



Vlastní zpracování dle Lednický, V. Strategické řízení, 1. vydání Ostrava: Repronis, 2006, str. 99

Existují čtyři základní strategické alternativy:

- **Strategie expanze** – výroba nových produktů, expanze na nové trhy, získání nových zákazníků nebo rozšíření stávajících oblastí podnikání

- **Strategie stability** – pokračování ve stávající činnosti při případném zlepšování kvality, surovin apod.
- **Strategie omezení** – zahrnuje redukci výrobků, trhů nebo funkcí a zužování stávajících oblastí podnikání.
- **Strategie kombinace** – znamená vědomé používání různých alternativ při sledování souběžného používání (simultánního využití) nebo postupného kombinování (sekvenční využití).

Rozmanitost vytvořených alternativ závisí nejen na objektivních, ale také na subjektivních vlivech. K těmto vlivům patří míra uspokojení potřeb, osobní vlastnosti tvůrců nebo zkušenosti z minulého vývoje podniku.

2.1.5 Implementace strategie

Implementace, neboli zavádění, je procesem plánovité realizace zvolené strategie, protože bez této fáze by strategie zůstala pouze myšlenkou, nesplněným nápadem manažerů. Zavedení strategie snižuje riziko omylů a znamená vyšší pravděpodobnost dosažení budoucího úspěchu. Vzájemná vazba mezi kvalitou formulované strategie a vhodnou implementací strategie je znázorněna v následující tabulce.

Obr. 3 Vliv formulace implementace strategie na úspěšnost její realizace⁵

Formulace strategie Implementace strategie	Vhodná (dobrá)	Nevhodná (špatná)
Výborná - efektivní (dobrá)	Úspěch	Potíže (záchrana - pád)
Špatná - neefektivní (špatná)	Potíže (prohraná šance)	Nezdar (neúspěch)

Zdroj: Lednický, V. Strategické řízení, 1. vydání Ostrava: Repronis, 2006, str. 118

⁵ Lednický, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, str. 118

Základní kroky pro úspěšnou implementaci strategie dle Slavíka⁶:

1. Komunikace
2. Tvorba vhodné organizační struktury
3. Konkrétní obsazení manažerských funkcí
4. Vytvoření motivačního systému
5. Zabezpečení administrativní podpory
6. Zformování podnikové struktury
7. Sestavení kontrolních systémů

2.2 Dlouhodobé záměry v podnikání

Vytvořit dlouhodobý záměr je pro podnik nejen nutný, ale také velmi zodpovědný a obtížný úkol. Všechna pojetí budoucnosti organizace by měla vycházet z představ o budoucnosti podniku a z vědeckých a ekonomických prognóz. Každý záměr by měl obsahovat tři základní složky, které poukazují na skutečnost, že podniková strategie je zaměřená na budoucnost: podnikovou vizi, základní cíle podniku a poslání podniku.

2.2.1 Vize (představa)

Vize je představa vedení podniku o budoucnosti firmy. Vize je však pouze obecný náčrt představ o budoucím vývoji a postavení podniku. Úkolem vize je rozpoznat a zareagovat na momentálně nevýrazné a mlhavé faktory a jevy, ale v budoucnosti se mohou výrazně projevit svými vlivy na podnik. Vize musí mít motivující charakter. Je určená spíše pro vnitřní prostředí firmy a měla by oslovit zájmy co nejširšího okruhu pracovníků podniku, dosáhnout vytýčené dlouhodobé a trvalejší záměry v podobě cílů. Management neustále uvažuje o podniku, o jeho možnostech, podnikatelském prostředí, o jeho počínání na trhu, výsledcích a dalších představách o budoucnu. Patří tudíž k nejodpovědnějším, ale i nejsložitějším a nejnáročnějším úlohám podnikového vedení. Z toho vyplývá, že strategická

⁶ Lednický, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, str. 121

vize je zacílena na sjednocení podnikového managementu, jeho myšlení, záměrů i zájmů. Počítá se k jeho vrcholným intelektuálním výkonům. Nelze postupovat podle nějakého návodu, opakovat se podle nějaké předlohy, pouze důmyslná a originální cesta do budoucnosti nejvíce posílí dynamiku podniku. Strategie totiž odlišují podniky jeden od druhého.

2.2.2 Podnikové cíle

Cílem podniku rozumíme konkrétní žádoucí stav, jehož dosažení je předpokládáno v určitém časovém období.⁷ Cíle tudíž znamenají konečný stav, ke kterému by měly všechny plánované činnosti směřovat. Prostřednictvím cílů jsou nejasně vyjádřené vize formulovány do konkrétních budoucích efektů a představují tak pro management firmy i nižší stupně řízení závazek dosáhnout reálného výsledku v daném čase. Až po určení cílů je možno rozhodnout, jaké zdroje a které prostředky jsou nutné pro jejich docílení, jakým způsobem a jaké časové období jsou nutné pro jejich dosažení.

Strategické cíle představují konkrétní záměry podniku a tvoří východisko pro tvorbu strategie. V cílech podniku se musí odrážet cíle vlastníků, zaměstnanců, manažerů, dodavatelů, zákazníků a dalších subjektů.

Obecně lze charakterizovat dobře vymezený obsah strategických cílů zkratkou SMART, což znamená splnění následujících charakteristik:

S – specific = cíle musí být specifické, originální

M – measurable = cíle musí být měřitelné

A – agreed = cíle musí být akceptovatelné rozhodujícími zájmovými skupinami

R – realistic = cíle musí být realizovatelné silami organizace za stanovených podmínek

T – trackable = cíle musí být termínované, tzn. časově určené limity dosažení.

⁷ Lednický, V. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006, str. 51

Cíle musí být zároveň definovány ve všech oblastech činností organizace, které naplňují celkové poslání podniku. Podle Druckera by organizační cíle měly být určovány alespoň v těchto oblastech:

Postavení na trhu, inovace, produktivita, materiální a finanční zdroje, rentabilita, manažerské výkonnosti a zodpovědnosti, výkonnosti pracovníků a jejich postoje, sociální zodpovědnosti.

2.2.3 Poslání (mise) podniku

Posláním podniku je vyjádřeno přání managementu podniku, jak by měl být podnik chápán veřejností. Z toho vyplývá, že mise podniku není určena jen vedení a zaměstnancům, ale mnohem širšímu okruhu, který může mít na podniku zájem.

Poslání vychází z podnikové vize a je sice zaměřeno na současnost, ale musí být propojeno také na budoucnost. Dobře formulované poslání vysvětluje důvod existence podniku a prezentuje podnikem provozované aktivity, specifikuje současný i budoucí předmět podnikání i typ organizace. Spolu s vizí podniku je důležitou součástí tvorby strategie, protože dává řídicím úrovním i zaměstnancům jasně najevo účel podnikání a naznačuje, jak se chovat v situacích, které nejsou řízeny žádnými normami. Vymezení poslání dává představu o rozsahu působnosti podniku, o výrobcích a trzích, na kterých firma působí, a dále vytváří prostor pro aktivitu organizace, umožňuje ukázat na vysokou flexibilitu podniku díky využívání moderních technologií. Tím je vytvářena dobrá a žádoucí pověst organizace.

2.3 Podnikové prostředí

Základním faktorem pro definování strategie podniku je nalezení souvislostí mezi podnikem a okolím. Z hlediska cílů strategické analýzy lze vymezit dva základní směry její orientace, a to analýzu vnějšího prostředí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku. Obě oblasti jsou vzájemně propojeny a je třeba zdůraznit souvislost mezi oběma okruhy.

2.3.1 Vnější prostředí

Vnější okolí je podle Synka vše, co je za pomyslnými hranicemi podniku a čím je podnik ovlivňován, případně co může sám ovlivnit. Podnik na své okolí nemá zpravidla příliš velký vliv a musí se okolnímu prostředí spíše přizpůsobovat. Naproti tomu vnější okolí má na podnik velmi silný vliv. Slávik dělí vnější prostředí podniku na makroprostředí a mikroprostředí, tedy odvětvové prostředí.

Analýza vlivů makroprostředí se zabývá faktory, které silně působí na podnik, ale podnik nemá možnost žádným způsobem toto prostředí ovlivnit (politické a právní, ekonomické, vědecko-technické, mezinárodní, ekologické, demografické a sociálně kulturní podmínky ve vnějším prostředí). K rozboru tohoto okolí jsou používány dvě metody, PEST analýza a metoda 4C. Obě metody budou popsány níže (část 3.1).

Analýza mikroprostředí zahrnuje analýzu odvětví a je zdůrazňováno konkurenční prostředí. Jedná se o faktory, které podnik může do jisté míry ovlivnit (zákazníci, zprostředkovatelé dodavatelé, přepravci, reklamní agentury, konkurence a finanční instituce, masmédia, orgány veřejné správy). Účelem této analýzy je identifikovat síly a okolnosti, které činí odvětví atraktivním. Analytický rozbor vychází ze základních charakteristik odvětví. Významnou součástí analýzy mikroprostředí je analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, přičemž hlavní pohled je zaměřen na konkurenční síly. Nejčastěji využívanou metodou je Porterův model konkurenčních sil. (Podrobněji o tomto modelu v části 3.1.)

2.3.2 Vnitřní prostředí

Vnitřním prostředím jsou chápány veškeré procesy, které se dějí uvnitř organizace. Je to soubor navzájem propojených prvků a jejich vzájemných vztahů. Tyto prvky mohou být představovány například vedením podniku, interními zaměstnanci, organizační strukturou, předpisy, vyhláškami a normami podniku a dále pak veškerými činnostmi podniku (plánování, organizování, rozhodování, kontrola, marketing, účetnictví, finančníctví aj.). Analýzou vnitřního prostředí dojde k odkrytí silných a slabých stránek podniku. Srovnáním vlastních specifických priorit s konkurenčními subjekty je vymezena pozice podniku v odvětví a to vede k formulaci a rozvoji konkurenční výhody.

3 Teoretická východiska

3.1 Analýza vnějšího prostředí

3.1.1 PEST

Metoda PEST spočívá v hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů, tedy faktorů globálního prostředí, na chod firmy v následujících zájmových oblastech:

- **P – politický segment**

Jedná se o faktory, které souvisejí s výkonem politické moci, s politickou situací, legislativou.

- **E – ekonomický segment**

Zahrnuje faktory, které souvisí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy – HDP, inflace, úrokové sazby, daňová zátěž, fáze hospodářského cyklu, měnový kurz. Patří zde také problematika nezaměstnanosti, trhu práce, platových podmínek, konkurence a další.

- **S – sociální segment**

Obsahuje faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot – hustota obyvatelstva, rodinné faktory, migrace, úroveň vzdělávání a vzdělanosti, životní styl regionu, náboženství, kultura, ale také například struktura podnikání v regionu nebo vztahy mezi firmami.

- **T – technologický segment**

Jedná se o faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií. Technologické prostředí tedy zahrnuje stav technologií, rychlost technologických změn a také třeba velikost výdajů na výzkum.

Smyslem této metody je nalézt faktory, které mají na podnik vliv, objevit možné účinky těchto faktorů na chod podniku a zjistit, které z faktorů daných čtyř prostředí budou v blízké budoucnosti nejdůležitější.

3.1.2 „4C“

Při zkoumání vlivů prostředí je potřebné vzít v úvahu rostoucí význam globalizace. Metoda „4C“ je tudíž zaměřena na analýzu faktorů globalizačních trendů. Hlavním cílem této metody (ale také analýzy PEST) je dle Sedláčkové podnítit manažery, aby se zabývali širšími, často relativně vzdálenými faktory a jejich vzájemnými souvislostmi, a tím se stali vnímavějšími k hrozbám a příležitostem vznikajícím v okolí podniku.⁸

Ani podniky zaměřené pouze na regionální trh se nevyhnou globalizačním vlivům, stejně nadnárodní organizace musí brát v úvahu specifické lokální podmínky v regionech, kde působí.

Metoda je nazvána podle anglických označení základních skupin faktorů, na nichž je metoda založena:

- Customers – zákazníci
- Country – národní specifika
- Costs – náklady
- Competitors – konkurence

3.1.3 Analýza odvětví

Odvětvím je chápána skupina podniků nabízejících výrobky nebo služby, které jsou blízkými substituty, nebo také skupina výrobců a prodejců blízkých substitutů se společnou základnou zákazníků.

Pro volbu strategie je důležitá přitažlivost odvětví z hlediska dlouhodobé výnosnosti a pak také vzájemné postavení podniků v daném odvětví. Konkurenční strategie musí vznikat na základě pochopení pravidel konkurence v daném odvětví.

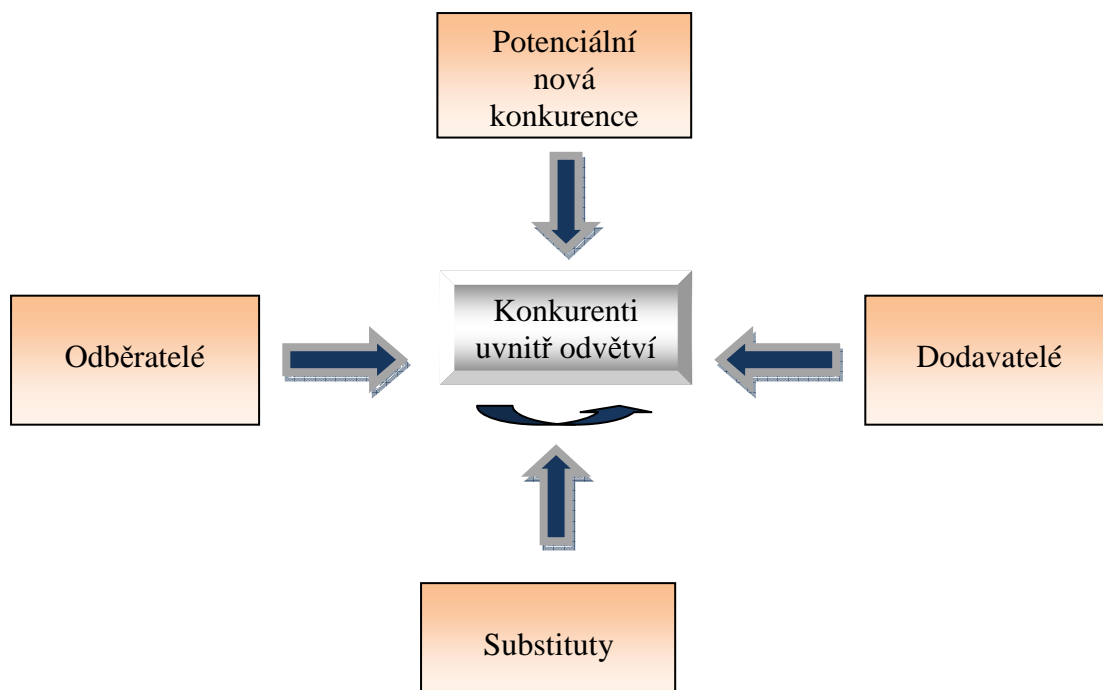
V této části budu podrobněji popisovat jednu z nejčastěji používaných metod pro analýzu odvětví. Jedná se o Porterovu analýzu konkurenčních sil, která podrobně zkoumá všechny možné konkurenty podniku.

⁸Sedláčková, H. Strategická analýza z internetových stránek

http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=579

Porterovo schéma konkurenčních sil popisuje pět dynamických faktorů, které působí v odvětví:

Obr. 4 Hybné síly konkurence v odvětví



Vlastní zpracování dle Lednický, V. Strategický management. 2. vydání. Ostrava : Akademie Jana Amose Komenského, 2003, str. 51

Tyto faktory ovlivňují ceny, náklady a potřebné investice podniků v odvětví a tím rozhodují o výnosnosti celého odvětví. V rámci analýzy odvětví je zapotřebí důkladně analyzovat jednotlivé konkurenční síly.

Překážky **vstupu do odvětví** jsou představovány vstupními bariérami (vysoké počáteční náklady, odpor rivalů na trhu), náročnými technickými specifikacemi, ekologickými požadavky, administrativními opatřeními, zkušenostmi vedení konkurenčních firem, vládní politikou regulování trhu, vysokou loajalitou zákazníků či know-how, které není mimo odvětví dostupné.

V případě **vyjednávací síly dodavatelů** se jedná o náklady dodavatelů při přechodu k jinému odběrateli, zvyšování cen při malých odběrech, dodací lhůty a logistické problémy, existenci nových vstupů, koncentraci dodavatelů nebo dodavatele s monopolním postavením.

Dohadovací schopnost odběratelů může znamenat překážku v podobě koncentrace odběratelů nebo výrobců, možnosti velkého výběru na straně kupujících, informovanosti

zákazníků, významu objemu odběru na straně odběratelů, nákladů odběratelů při přechodu k jinému dodavateli, schopnosti integrace s producenty a možnosti náhrady substituty.

Nebezpečí **nových a substitučních výrobků** je představováno módními vlnami, náklady přechodu k substitutu, velkým množstvím zásob dosavadní produkce, ochotou zákazníka přejít na substitut a výší ceny substitutu.

V případě **konkurentů uvnitř odvětví** se jedná o tyto překážky: růst odvětví, totožnost výrobků, náklady na přechod do jiného odvětví, rozmanitost konkurence, kapitálová účast velkých podniků, překážky odchodu z odvětví, technologická náročnost či složitost produkce.

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Úspěšnost zvolené strategie závisí nejen na zohlednění podmínek externího prostředí, ale také na vnitřních silách podniku a schopnostech eliminovat jeho slabé stránky. Podnikové prostředí je proto považováno za jeden z klíčových prvků vytváření organizační strategie. Základem úspěšné strategie je tedy vzájemná harmonie mezi podnikovými zdroji a schopnostmi s podmínkami vnějšího prostředí. Jednou z metod, které umožňují současné hodnocení jak prvků vnitřního prostředí, tak faktorů okolí, které podnik obklopují, je SWOT analýza.

3.2.1 SWOT analýza

SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby), spojené s určitým projektem, typem podnikání, opatřením, politikou apod. Tato metoda je často užívaná, protože je snadno aplikovatelná, užitečná a pohotová. Slouží především k určení důležitých charakteristik, které jsou při sestavování strategie důležité a s její pomocí je možné komplexně vyhodnotit fungování podniku, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitra společnosti, společnost je tedy může ovlivňovat. Příležitosti a hrozby jsou faktory z vnějšího prostředí a společnost na ně nemá přímý vliv.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemným působením faktorů silných

a slabých stránek na jedné straně naproti příležitostem a nebezpečím lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu.

Odborná literatura se většinou shoduje v tom, že tento typ analytického procesu nejlépe spojuje nezbytné podklady, které vedoucí podniku potřebují k dalším krokům v oblasti firemního plánování a rozhodování. Vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Obr. 5 SWOT analýza

SWOT analýza		Analýza vnitřního prostředí	
		S	W
Analýza vnitřního prostředí	O	Strategie maximalizací silných stránek: maximalizovat příležitosti	Strategie minimalizací slabých stránek: maximalizovat příležitosti
	T	Strategie maximalizací silných stránek: minimalizovat hrozby	Strategie minimalizací slabých stránek: minimalizovat hrozby

Zdroj: Vlastní zpracování

Silné stránky – pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují podniku získat převahu nad konkurenty (adekvátní zdroje, dobrá pověst, úspory z rozsahu, vlastní technologie, nákladová výhoda, kvalifikovaná pracovní síla, pružné reakce na požadavky zákazníka, ...).

Slabé stránky – negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti (chybějící strategie, nevyužité kapacity, nekompetentní manažeři, špatná poloha, zastaralé stroje, nedostatečná konstrukční kapacita, zanedbaná logistika, ...).

Příležitosti firmy – současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo očekávaným výstupům podniku (vstup na nové trhy, rozšíření nabídky žádaných produktů, diverzifikace nebo integrace firmy, překonání bariér vstupu na atraktivní trh, ...).

Hrozby firmy – současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům (silná konkurence, rostoucí prodej substitutů, rostoucí síla odběratelů a dodavatelů, vládní nebo politické negativní vlivy, ...).

Mezi hlavní výhody této analýzy patří především rychlost a jednoduchost, proto je každý podnik schopen sestavit si sám svou vlastní SWOT analýzu v poměrně krátké době a levně. To ovšem za předpokladu, že na jejím vytvoření se bude podílet co možná nejvíce pracovníků napříč spektrem celé organizační struktury. V případě, že na realizaci bude pracovat jen omezená skupina lidí, může dojít k velkému zkreslení, k chybným závěrům a tím také ke zmaření celé práce i k ohrožení úspěšnosti projektu nebo podniku. Lze totiž očekávat neochotu managementu při zveřejňování slabých stránek, jejich případné podcenění nebo naopak přecenění stránek silných. Tomu lze předejít právě zapojením co možná nejvíce pracovníků na vytvoření SWOT analýzy, aby byly vystiženy všechny důležité stránky firmy nebo projektu.

3.2.2 SPACE analýza

Další z metod používaných pro analýzu vnitřního prostředí podniku je analýza SPACE. Tato metoda je používána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti.

SPACE analýza je představována maticí hodnocení strategické pozice. Ta je tvořena vektorovým grafem, jehož čtyři kvadranty ukazují vhodnost použití agresivních, konzervativních, obranných nebo soutěživých strategií pro daný podnik. Osy matice reprezentují dvě vnitřní a dvě vnější dimenze. Finanční potenciál (FS) a konkurenční výhoda (CA) jsou hlavními determinanty strategické pozice podniku, naproti tomu síla odvětví (IS) a stabilita prostředí (ES) charakterizují strategickou pozici celého odvětví.

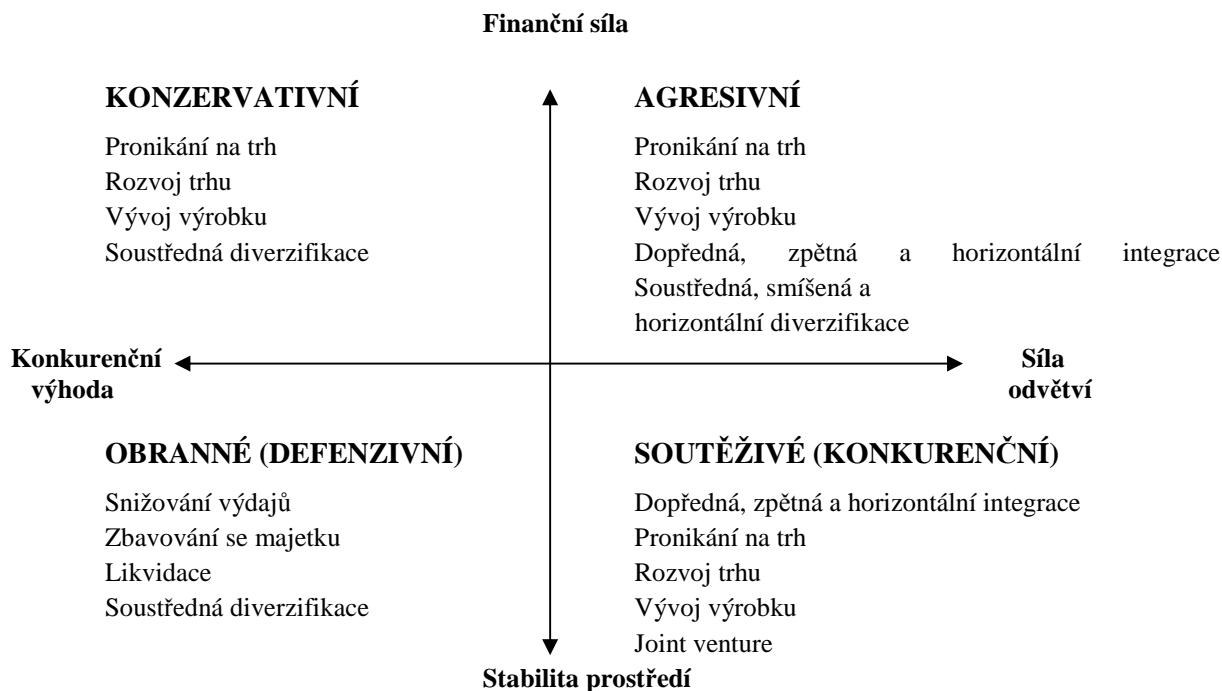
V závislosti na typu a velikosti organizace může každá dimenze matice SPACE obsahovat různý počet proměnných.

Obr. 6 Příklady proměnných v jednotlivých dimenzích matice SPACE

VNITŘNÍ STRATEGICKÁ POZICE	VNĚJŠÍ STRATEGICKÁ POZICE
Finanční síla (FS)	Stabilita prostředí (ES)
Návratnost investic	Technologické změny
Míra zadlužení	Míra inflace
Likvidita	Proměnlivost poptávky
Pracovní kapitál	Cenové rozpětí konkurenčních výrobků
Cash flow	Cenová elasticita poptávky
Složitost výstupu z odvětví	Bariéry vstupu do odvětví
Míra rizika	Konkurenční tlak
Konkurenční výhoda (CA)	Síla odvětví (IS)
Podíl na trhu	Růstový potenciál
Kvalita výrobku	Ziskový potenciál
Životní cyklus výrobku	Finanční stabilita
Loajalita zákazníků	Technologické know-how
Inovační cyklus	Využití zdrojů
Technologické know-how	Kapitálová intenzita
Vertikální integrace	Složitost vstupu do odvětví
Rychlost zavádění nových výrobků	Vyjednávací síla výrobců

Zdroj: internetové stránky xraus.sweb.cz/skola/stm/space.pdf ze dne 26. března 2009

Obr. 7 Graf SPACE analýzy



Zdroj: internetové stránky xraus.sweb.cz/skola/stm/space.pdf ze dne 27. března 2009

Každé z proměnných dimenze FS a IS je přiřazena celočíselná hodnota v intervalu od +1 (nejhorší) do +6 (nejlepší), a dále hodnoty od -6 (nejhorší) do -1 (nejlepší) každému faktoru, který ovlivňuje dimenze ES a CA. Hodnoty přiřazené jednotlivým faktorům jsou sečteny a následně vyděleny počtem proměnných pro danou dimenzi. Výsledné hodnoty jsou poté vyneseny do grafu, který je znázorněn na předchozí straně.

Konzervativní pozice je typická pro relativně stabilní trh, podnik je finančně stabilní. Kritickým bodem je konkurenceschopnost výrobků. Podnik by měl využívat svých základních schopností a nepřebírat na sebe příliš velké riziko. Podnik by měl investovat do nových výrobků a chránit své stávající konkurenceschopné produkty, snižovat náklady a zlepšovat cash-flow.

Podniky v **agresivní pozici** mají vynikající postavení k zapojení svých silných stránek do využití příležitostí ve vnějším prostředí, k překonání slabých stránek a předcházení hrozbám ve vnějším prostředí. Agresivní pozice je typická pro atraktivní odvětví, kde má podnik konkurenční výhodu. Rozhodujícím okamžikem je vstup nových konkurentů do odvětví.

Defenzivní pozice je typická pro neatraktivní obory, kde podniku chybí konkurenceschopné výrobky a také finanční stabilita. Důležitým faktorem je tedy konkurenceschopnost. Organizace by se měla soustředit na zdokonalování slabých stránek a předcházení hrozbám. Defenzivní strategie zahrnuje přípravu na odchod z odvětví, snižování výrobních kapacit, redukci nákladů a omezení investic.

Konkurenční postavení je charakteristické pro atraktivní trhy v nestabilním prostředí, kde má podnik konkurenční výhodu. Za kritický bod je považována finanční síla podniku. Firma by se měla zaměřit na snížení nákladů, rozšíření výrobní řady, investování do produktivity.

4 Popis podniku

4.1 Charakteristika podniku

Firma A.T.Y.P. group, s.r.o. byla založena roku 1999 v návaznosti na předchozí úspěšnou podnikatelskou činnost, zahájenou v roce 1993. Již od počátku své existence se podnik zaměřuje na využívání polykarbonátu ve stavebnictví. Tento materiál je využíván k opravám, ale také k výrobě nových produktů.

Podnik postupně rozšiřuje své působení nově o opravy stávajících střech s využitím všech dostupných nejmodernějších materiálů (folie, posypové pásy, trapézové plochy nebo sendvičové panely), a také o výrobu nových střech. Zajímavou oblastí činností podniku se stává zateplování a opláštění budov, jak klasickým stylem, tak s využitím systémů celohliníkových fasád.

Hlavní oblastí zájmu jsou průmyslové a podnikatelské objekty, ale firma nabízí služby také menším zákazníkům (markýzy, zástěny, zastřešení vstupů, nakládacích ramp a koridorů).

Významným mezníkem ve vývoji firmy byl rok 2001, kdy firma vedle vytvoření samostatného obchodního oddělení provedla certifikaci na ISO 9001. Následně pak v roce 2004 byla certifikována na ISO 14001 a v roce 2007 proběhla certifikace na OHSAS 18001. Tyto kroky významně přispěly ke zkvalitnění a k vyšší efektivitě práce jednotlivých zaměstnanců. Dalším důležitým mezníkem ve vývoji firmy je odkoupení objektu, ve kterém byla firma do té doby v pronájmu, což podniku umožnilo rozšířit výrobní prostory, doplnit a zkvalitnit strojní vybavení. Například byla dokoupena nová vozidla a právě probíhá rekonstrukce všech administrativních kanceláří. Nedávno byly přistavěny nové výrobní haly a v dlouhodobějším výhledu je také rozšíření skladových prostor.

4.2 Umístění podniku

Podnik sídlí v Hlučíně na adrese Rovniny 1116/45. Jedná se o příhodnou polohu. Sídlo je sice umístěno na okraji města, ale kolem vedou dvě hlavní komunikační trasy. Jeden směr je do centra města a dále na Opavu nebo Ostravu - Porubu, druhý přes Vrablovec a Ludgeřovice na Ostravu.

Hned naproti podnikové budovy se nachází autobusová zastávka. Na pozemku firmy je malé parkoviště určené především pro firemní vozidla a vozy zaměstnanců, ale jsou zde vymezená místa také pro zákazníky.

Zde podnik najdete:

Z centra OV: Směr Přívoz, Petřkovice, Ludgeřovice, Hlučín.

Z OV Poruby: Směr Děhylov, na křižovatce v centru Hlučína doprava, pokračovat po ulici Ostravská směr Ostrava, odbočit doprava u Mountfieldu na ulici Rovniny.

Z Opavy: Směr Kravaře, Ostrava v Hlučíně pokračovat po ulici Ostravská směr Ostrava, odbočit doprava u Mountfieldu na ulici Rovniny.

4.3 Produkty (služby)

Podnik se zabývá především výrobou a opravami světlíků a hydroizolací střešních plášťů, ovšem nabízí i jiné produkty a služby, např. výrobu a montáž svislých stěn nebo zastřešení dveří, vstupů a bazénů.

Světlíky – opravy, rekonstrukce, případně výroba nových světlíků, při kterých podnik využívá vlastního systému „ATYP Klasik“. Jedná se o systém obloukových světlíků s lehkou a vysoce odolnou konstrukcí vyrobenou z hliníkových profilů, zasklených deskami z komůrkového polykarbonátu. Jejich síla a zbarvení je voleno na základě optimalizace energetického efektu výsledného díla. Na přání zákazníků podnik realizuje taktéž klasický sedlový světlík nebo protipožární světlíky RWA. Světlíky mohou být vybaveny otvíravými křídly, elektrickými ventilátory nebo samotížnými ventilačními turbínami Lomanco.

Střechy – podnik nabízí možnost odborné a kvalitní opravy, případně zhotovení střech, izolaci proti zatékání vody i únikům tepla. Používá pouze kvalitní materiály, např. asfaltové pásy, hydroizolační folie, trapézové plechy nebo sendvičové panely.

Opláštění – možnost opravy a rekonstrukce plášťů budov několika způsoby:

- Skládaný plášť: opláštění je zhotoveno z ocelových C-kazet, teplené izolace a trapézových plechů. Montáž trapézových plechů lze provádět v horizontálním i vertikálním směru.
- Hliníkový systém opláštění: tento systém opláštění se využívá hlavně pro fasády reprezentativních a administrativních budov. Je nabízen široký sortiment výplní (sklo, polykarbonát, plné výplně nebo skládané panely).

Svislé stěny – pro realizaci prosvětlovacích pásů se dnes využívají polykarbonátové desky. Navíc lze použít polykarbonát s různě barevným odstínem, případně v mléčném provedení. Tím je možno zabránit nechtěnému oslňování pracovníků.

Výhoda prosklení svislých stěn komůrkovým polykarbonátem je rovněž v pružnosti tohoto materiálu. Nedochází k jeho popraskání vlivem pohybu budovy, což bývá u výše zmíněných materiálů častým jevem, doprovázeným zvýšeným únikem tepla z objektu. Stejně tak nezanedbatelnou výhodou je i eliminace možnosti pracovního úrazu vlivem odpadnutí těchto těžkých materiálů.

Zastřešení dveří, vstupů a průchodů – podnik nabízí výrobu a montáž stříšek a příček z nerezové oceli, stříšek z komorového polykarbonátu nebo stříšek z akrylátu.

Drobná výroba – nabízí rovněž řadu zámečnických, estetických i elegantních doplňků a produktů, které dokážou významně ovlivnit pohodlí a uživatelské vlastnosti zákaznických objektů a budov. Jedná se především o markýzy, zástěny, zastřešení vstupů, nakládacích ramp a koridorů. Díky použitým materiálům se jedná o dostatečně prosvětlený prostor. Kromě těchto konstrukcí je nabídka rozšířena také o zakrytí parkovacích míst, výrobu přístřešků na kola, zastávek nebo fotbalových střídaček.

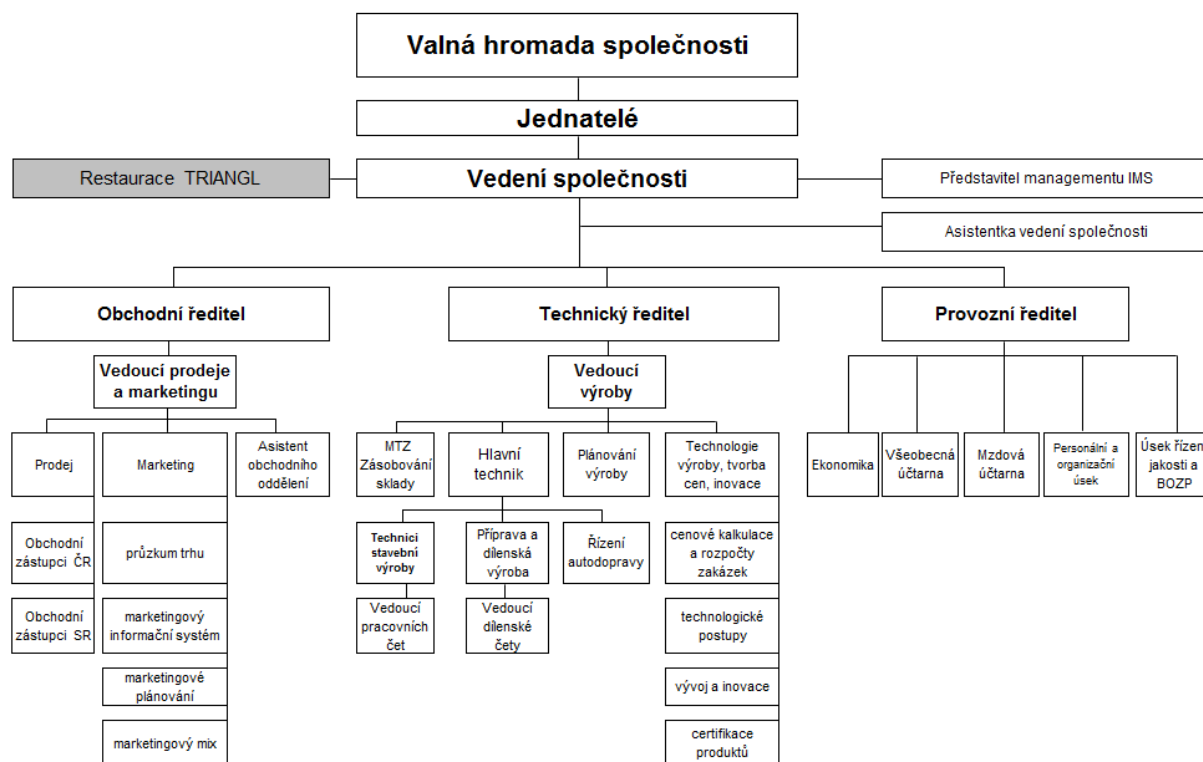
Mezi další výrobky nabízené firmou A.T.Y.P. group, s.r.o. patří například sluneční clony (tzv. slunolamy), hliníkové profily, polykarbonát nebo ventilační turbíny.

Ventilační turbíny – jedná se o turbíny, které pracují bez nároku na zprostředkovanou energii výhradně na bázi fyzikálních zákonů. Teplý vzduch uvnitř budovy se díky komínovému efektu tlačí ven a roztáčí tak ventilační turbínu. V případě potřeby (děšť, zima) lze turbínu uzavřít pomocí klapky. Turbíny jsou instalovány v závislosti na objemu odvětrávaného prostoru.

Materiály a technologie

Po celou dobu se firma zaměřuje na využívání polykarbonátu ve stavebnictví. Tento moderní materiál používá firma ke standardním účelům, jako jsou opravy, rekonstrukce i nové konstrukce světlíků, prosvětlovacích pásů, opravám plášťů budov, k náhradě dožívajících copilitových celků. Kromě těchto oblastí podnik využívá polykarbonát v interiérových úpravách, stavbách dělicích stěn, konstrukcích podhledů atd.

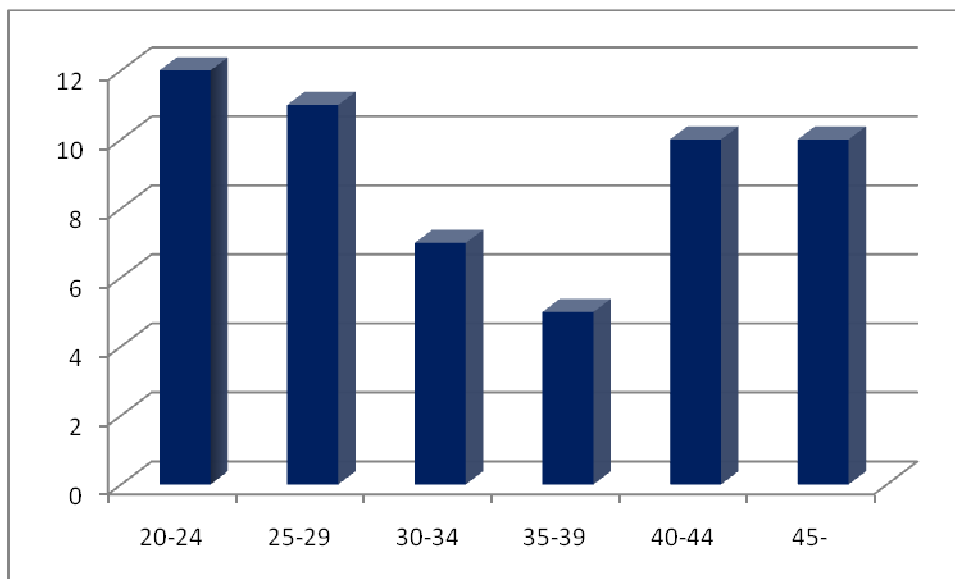
4.4 Organizační struktura



Zdroj: Interní informace firmy A.T.Y.P. group, s.r.o.

K 31. 3. 2009 pracuje v podniku 55 zaměstnanců. Většinu pracovníků tvoří dělníci, kteří pracují na stavbách. Pracovní doba je dána zákonem a činí 8 hodin denně. Věková struktura zaměstnanců je znázorněna v následujícím grafu:

Obr. 8 Věková struktura zaměstnanců firmy A.T.Y.P. group, s.r.o. k 31. 3. 2009



Vlastní zpracování, zdroj interní informace A.T.Y.P. group, s.r.o.

Vedoucí pracovníci, tedy mistři na montážích a vedoucí technici jsou kvalifikovaní. Naproti tomu pracovníci na montážích nemají žádné specializace, po přijetí do zaměstnání dělají pomocníky svým mistrům a v průběhu praxe získávají zkušenosti a znalosti, které mohou prohloubit pomocí specializovaných svářečských kurzů.

Zaměstnanci jsou získáváni především na inzeráty v tisku, například v denním periodiku Moravskoslezský Den nebo AVÍZO. Další inzertní nabídky práce se rovněž objevují na internetu, třeba na internetových stránkách firmy.

4.5 Vize

A.T.Y.P. group staví na své tradici a zkušenosti z oblasti montáže polykarbonátů. Podnik plánuje svůj další rozvoj a neustálou snahu o zkvalitnění poskytovaných služeb. Další částí podnikové vize je maximální spokojenost zákazníků prostřednictvím širokého okruhu nabízených služeb a produktů a rozšíření povědomí potenciálních zákazníků o existenci

a kvalitě firmy. Zároveň si klade za cíl zlepšování finanční situace a také postupné snižování provozních nákladů.

4.6 Mise

Podnik se snaží oslovit zákazníky a nabízí jim vysokou kvalitu provedených prací, dodávaných výrobků a služeb. Proto byl vyvinut vlastní světlíkový systém a byla navázána spolupráce s dodavateli vysoce kvalitních materiálů tak, aby firma mohla zákazníkům poskytovat co nejvyšší možné záruky jak na materiály, tak i na kvalitu provedené práce.

Podnik staví svou strategii na vysoké kvalitě nabízených produktů a realizovaných zakázek. Snaží se oslovit především větší průmyslové firmy. Zákazníci jsou s nabízenou vysokou úrovní kvality natolik spokojeni, že se k firmě vrací a doporučují ji dalším subjektům.

4.7 Cíle

Dlouhodobý strategický plán prozatím není ve firmě A.T.Y.P. group sestaven. Nezabývá se dlouhodobějšími prognózami, ale přesto zde existuje snaha určovat každoročně směr, kterým by se měl podnik ubírat. Prozatím jsou činnosti podniku plánovány na období jednoho roku. Hlavním cílem firmy je tedy ziskovost podniku a meziroční nárůst zisku. V loňském roce si podnik stanovil jako svůj hlavní cíl roční výnos ve výši 125 mil.,- Kč a nárůst zisku oproti předešlému roku o 19%. Jeho cíle byly naplněny a dokonce převýšeny. Konečný obrát za loňský rok činil 127 mil.,- Kč a hlavní výnos oproti předešlému roku 20,4%.

4.8 Konkurence

Podnik si neustále mapuje svou konkurenci a snaží se udržet si svůj podíl na trhu. Mezi největší konkurenty, kteří mohou ovlivnit pozici na trhu společnosti A.T.Y.P. group, patří firma Firecon z Děhylova a SEP Moravia sídlící v Ostravě.

Firecon vyrábí a dodává pevné světlíky, s možností denního větrání a také s možností odvodu kouře a tepla, včetně ocelových konstrukcí. Dále se zabývá zpracováváním požárně bezpečnostního řešení zařízení pro přirozený odvod kouře a tepla. Podnik nabízí svým zákazníkům pomoc při nejasnostech v problematice světlíků, a to jak z projekčního, tak z technického nebo realizačního hlediska.

SEP Moravia je český podnik, který se specializuje především na výrobu a dodávky prosvětlovacích systémů (střešních světlíků), systémů pro přirozený odvod kouře a tepla (požárního odvětrání, ZOKT, RWA) a ostatních lehkých stavebních konstrukcí. Společnost neustále zvyšuje své úsilí nabízet zákazníkům stále lepší celistvé dodávky střešních světlíků, zařízení pro přirozený odvod kouře a tepla a to včetně projektování, výroby, montáže, uvedení do provozu a servis či dokonce revize.

4.9 Certifikáty (goodwill)

A.T.Y.P. group je členem Hospodářské komory ČR a Společenství průmyslových podniků Moravy a Slezska. Také je držitelem několika certifikátů.

V roce 2001 prošla společnost certifikací dle normy ISO 9001. Následně pak v roce 2004 byl podnik certifikován na ISO 14001 a v roce 2007 proběhla certifikace na OHSAS 18001. Tyto kroky významně přispěly ke zkvalitnění práce jednotlivých zaměstnanců.

Vysokou úroveň kvality a spokojenost zákazníků dokazují reference jednotlivých společností. Firma A.T.Y.P. group realizovala montáž světlíků společností BIOCEL PASKOV a.s., BÖHLER – UDDEHOLM SLOVAKIA, s.r.o., Danifera s.r.o. Uherský Brod, RAMET C.M.H. a.s., Kunovice a dalším.

Příklady realizovaných oprav střech: BÖHLER – UDDEHOLM SLOVAKIA, s.r.o., Danifera s.r.o. Uherský Brod, ŽDB a.s. Bohumín, ŽPSV Litice.

Spokojení byli zákazníci také s opláštěním budov Fakultní nemocnice Ostrava - Domov sester nebo Ostravské komunikace, dále pak společnost Vítkovice a.s. Válcovny trub, Tatra Kopřivnice a.s. a Techno Olomouc s.r.o.

5 Výsledky vlastního výzkumu

5.1 PEST

V návaznosti na výše uvedenou teoretickou část mé bakalářské práce se budu zabývat jednotlivými faktory, které z globálního hlediska ovlivňují společnost A.T.Y.P. group, s.r.o.

5.1.1 P – politický segment

Stát má obrovský vliv na každý podnik. Povinností firem je povinen dodržovat státem vydané zákony, vyhlášky a normy, které jsou obsaženy například v Obchodním zákoníku, v Občanském zákoníku, Zákoníku práce, v Zákoně o ochraně spotřebitele, dále se musí řídit daňovými a účetními předpisy, bezpečnostními a hygienickými předpisy.

Každoročně musejí probíhat školení bezpečnosti práce zaměstnanců, školení řidičů, vazačů a školení zaměstnanců pracujících ve výškách.

Předmět podnikání společnosti A.T.Y.P. group není podmíněn dodržováním speciálních norem. Pokud je ze zákona zapotřebí přizpůsobit například výrobní technologie požadovaným normám, nebo zásadám životního prostředí, firma je schopná se okamžitě přizpůsobit.

5.1.2 E – ekonomický segment

Základními ukazateli, které ovlivňují ekonomiku, jsou inflace, nezaměstnanost, kupní síla obyvatel, HDP, mzdy, kurzy měn, úrokové sazby a ceny v jednotlivých komoditách.

Míra inflace, vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru předchozích 12 měsíců, dosáhla v březnu 5,0 % a byla o 0,4 p.b. nižší než v únoru 2009.

Hrubý domácí produkt představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích činností považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržních i netržních). Jde o propočet v kupních cenách, za které jsou realizovány tržní

výkony (tzn. včetně daní z produktů a bez dotací na produkty). U netržních služeb je přidaná hodnota vyjádřena jako souhrn náhrad zaměstnancům a spotřeby fixního kapitálu. Prvotní propočet je proveden v běžných cenách. Pro potřeby sledování vývoje s vyloučením vlivu změn cen následuje převod do průměrných cen předchozího roku, ze kterých se tzv. řetěžením získají údaje ve stálých cenách roku 2000. Hrubý domácí produkt v roce 2008 činil 3,2%. Oproti předešlému roku, kdy hodnota HDP byla 6,0%, tedy sledujeme pokles.

Přestože pokles HDP potvrzuje probíhající ekonomickou krizi a pro mnohé podniky znamená menší množství zakázek, tudíž nutnost omezení výroby, propouštění zaměstnanců a další dopady na firmy, A.T.Y.P. group zaznamenal zvýšení počtu zakázek. Je to v důsledku toho, že firmám byly přiznány dotace z Evropské unie a stav zakázek není tudíž závislý na současném ekonomickém stavu příslušných podniků. Podniky musí těchto příspěvků využít, proto zájem o služby společnosti A.T.Y.P. group roste. Vedení firmy ovšem očekává pokles počtu zakázek, ekonomická krize zasáhla všechna odvětví, a proto lze její dopady očekávat také zde.

Nezaměstnanost je dalším z faktorů, který může výrazněji promlouvat do fungování podniku. Nezaměstnanost je v Moravskoslezském kraji celkově mezi nejvyššími v republice. Její vývoj v jednotlivých letech je zobrazen v následující tabulce:

Obr. 9 **Nezaměstnanost v MS kraji v letech 2000 – 2008 v tis. obyvatel**

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
88,8	88,1	82,4	90,7	89,0	86,4	73,1	51,3	42,3

Zdroj: Internetové stránky Českého statistického úřadu www.czso.cz ze dne 20. dubna 2009

5.1.3 S – sociální segment

A.T.Y.P. group působí především na českém trhu a to hlavně v oblasti Moravskoslezského kraje, tedy v okolí sídla firmy. Nejčastěji jezdí zaměstnanci firmy na stavby v Ostravě, Třinci, Frýdku-Místku, Opavě a v Olomouci. Podnik ovšem nabízí své

produkty a služby také pro celou Českou republiku, proto byly realizovány zakázky na Jižní Moravě, v Jižních a Severních Čechách nebo v Praze. V posledních letech roste zájem na Slovensku. Firma si upevňuje svou pozici na trhu pro oblast západního Slovenska, tedy v okolí Bratislavy a Žiliny.

Dnešní společnost se vyznačuje pohodlím a větší péčí o sebe, svůj majetek a své okolí. Lidé chtějí mít pěkný dům, pořizují si bazény. Zvykají si na určitý životní standard. Proto vyhledávají nejrůznější stavební firmy, které jim nabízejí své služby pro lepší komfort a uživatelské vlastnosti objektů. Zákazníci mohou využít nabízených zámečnických, estetických i elegantních doplňků a výrobků. Jedná se například o markýzy, zástěny, zastřešení vstupů, nakládacích ramp a koridorů. Díky použitým materiálům výrobky poskytnou dostatečně prosvětlený prostor. V poslední době je velmi oblíbené zakrytí parkovacích míst, výroba přístřešků na kola, polykarbonátové zastávky nebo fotbalové střídačky.

V dnešní době je obrovský nedostatek kvalitních pracovníků, dělníků, kteří jsou ochotni pracovat manuálně, kvalitně a spolehlivě, protože mnoho mladých lidí dává přednost studiu před nástupem do práce. Chybějící specializované pracovníky lze považovat za jeden z nejzávažnějších sociálních faktorů vnějšího okolí ovlivňující podnik.

5.1.4 T – technologický segment

Neustále se zvyšují požadavky na techniku a kvalitu. Je důležité sledovat inovace a technický pokrok. Přizpůsobení se neustálému vývoji v oblasti techniky a technologií může podniku posloužit k přežití v těžkém konkurenčním boji.

Vládní výdaje na vědu a výzkum nových technologií bohužel klesají, přesto společnost A.T.Y.P. group vyvinula vlastní světlíkový systém a byla navázána spolupráce s dodavateli vysoce kvalitních materiálů. Nové technické a technologické změny v tomto oboru neprobíhají příliš rychle a na případné změny je podnik schopen zareagovat včas a pohotově se přizpůsobit novým trendům. Taktéž ovšem reaguje konkurence.

5.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Pro podnik je vhodné doplnit SWOT analýzu zkoumáním konkurenčního prostředí. Podnik potřebuje zjistit důležité charakteristiky svých konkurentů, zejména jejich strategie, cíle, silné a slabé stránky. A této oblasti se budu dále věnovat.

5.2.1 Konkurence v odvětví

Mezi největší konkurenty, kteří mohou výrazněji promluvit do pozce A.T.Y.P.u na trhu, patří firmy Firecon Group a SEP Moravia.

Firma **Firecon** se sídlem v nedalekém Děhylově se zaměřuje na výrobu, dodávku, montáž a revizi ocelových a hliníkových konstrukcí, vyrábí a dodává pevné světlíky, s možností denního větrání a především i s možností odvodu kouře a tepla. Svým zákazníkům nabízí a zaručuje vysokou kvalitu výrobků díky své dlouhodobé praxi. Podnik vytvořil vlastní projektové řešení odvodu kouře a tepla dle platných norem a výpočtových metod, a tudíž nalezení úspor, přinejmenším díky správnému rozvržení, počtu a rozmístění otevíracích částí ve světlících a použitím správné rozměrové řady.

Podnik bezplatně nabízí možnost odsouhlasení projektu u místně příslušné správy požární ochrany (dále jen PO) ještě před započítím montáže. Firecon spolupracuje se státními orgány PO v době realizace stavby, aby kolaudace proběhla bez sebemenších potíží. Podnik je rovněž držitelem certifikátů podle nejnovějších evropských norem pro Českou republiku, Slovensko i Rumunsko.

Firecon Group garantuje dlouhodobou životnost použitého materiálu (přírodní hliník, polykarbonát, kdy obruhy jsou opatřeny až dvojitou ochranou) se zárukou na materiál v délce 5 až 10 let. Díky velkým skladovým zásobám a vlastní výrobě je podnik schopen flexibilně reagovat na termíny realizace. Za další ze svých konkurenčních výhod považuje velice nízké ceny za provádění revize.

SEP Moravia, a.s. sídlí v Moravské Ostravě. Je to moderní, dynamická a ryze česká, výrobně - obchodní společnost, která se specializuje výhradně na výrobu a dodávky

prosvětlovacích systémů (střešních světlíků), systémů pro přirozený odvod kouře a tepla (požárního odvětrání, ZOKT, RWA) a ostatních lehkých stavebních konstrukcí.

S podnikatelskou činností ve střešním oboru začali společníci firmy v roce 1991 a pod jménem firmy SEP Moravia, a.s. působí na českém i slovenském trhu od roku 1998.

Podnik zaměstnává již několik let stabilní kádr lidí v počtu okolo 65 zaměstnanců. Z toho jednu polovinu tvoří výrobní a montážní zaměstnanci, a tu druhou techničtí manažeři řídící zakázky, obchodní manažeři, přípraviči a požární specialisté, projektanti a ostatní zaměstnanci společnosti. Ve stavební sezóně firma zaměstnává, mimo svých kmenových pracovníků, také externí zaměstnance a subdodavatelské společnosti, v celkovém počtu asi 150 pracovníků.

Společnost SEP Moravia, a.s. dosáhla v roce 2006 rekordního obrátu 130 mil. Kč a chce pokračovat ve svém úsilí nabízet svým zákazníkům stále lepší ucelené dodávky střešních světlíků, zařízení pro přirozený odvod kouře a tepla, a to od projektování, výroby, montáže, uvedení do provozu až po servis či revize.

Společnost SEP Moravia, a.s. je držitelem certifikátu ČSN EN ISO 9001 pro vývoj, projektování, výrobu, prodej, montáž, revize a servis požárního odvětrání, střešních světlíků, lamelových clon, kyvných vrat, lehkých stavebních konstrukcí, prodej a montáž světlovodů a ventilačních turbín, prodej polykarbonátů včetně kompletačního materiálu. Je také držitelem platných certifikátů, které jsou potřebné v členských státech EU, na všechny standardně vyráběné druhy střešních světlíků a zařízení pro přirozený odvod kouře a tepla. Proto mohou být tyto výrobky dodávány do všech členských států EU, při splnění podmínek pro zabudování těchto výrobků do staveb v daném členském státě EU.

SEP Moravia je tedy výrobcem střešních světlíků, zařízení pro přirozený odvod kouře a tepla, lamelových clon, kyvných vrat a lehkých stavebních konstrukcí. Firma dále nabízí zpracování projektů zařízení pro přirozený odvod kouře a tepla, dodávku a montáž ventilačních turbín a světlovou, prodej střešních světlíků prodej polykarbonátů včetně kompletačního materiálu a hliníkových profilů, dále pak prodej náhradních dílů ke všem dodávaným výrobkům a v neposlední řadě také záruční a pozáruční servis dodávaných výrobků.

Mezi další konkurenty, kteří ovšem do fungování firmy A.T.Y.P. group příliš nezasahují, přesto mohou promlouvat do trhu s prosvětlovacími systémy a navíc sídlí v Moravskoslezském kraji, lze zařadit firmu GLOMBICA - KOVOSERVIS, s.r.o. se sídlem v Ostravě – Petřkovicích, Kryfol ze Staré Vsi nad Ondřejnicí, společnost THERM sídlící v Ostravě – Zábřehu, a nebo firmu HOBRA s.r.o. se sídlem ve Sviadnově.

5.2.2 Vstup nové konkurence

Na vstup potenciální nové konkurence na trh má vliv především to, zda je na daném trhu ještě místo pro nový podnik. Trh s prosvětlovacími systémy není zcela přesycen, přesto zde existuje řada stálých a úspěšných firem. Proto nelze očekávat velký boom nových společností. Na trhu se momentálně uchytí pouze menší podniky tvořené především živnostníky. Taková firma se na trhu může uchytit pouze v případě, že dokáže zákazníkům nabídnout něco nového, větší kvalitu nebo nižší ceny. Už zavedené společnosti ovšem klientům dovolují velký výběr sortimentu, nebo výběr mezi firmami samotnými, proto se vstup nových konkurentů v nejbližší době nepředpokládá. Velkou otázkou je také situace na trhu v důsledku ekonomické krize. Nabízí se otázka, zda budou existující podniky schopné udržet se v konkurenci. Pokud ne, v době ekonomického nárůstu lze předpokládat také příliv nových podniků na uvolněná místa.

5.2.3 Hrozba substitutů

V oboru stavebnictví se vyskytuje velké množství materiálních substitutů. Firma A.T.Y.P. group pracuje zásadně s polykarbonátem a hliníkem. Jedná se o nejvíce poptávaný materiál na trhu se světlíky. Potenciální hrozbou ze strany substitutů mohou být světlíky s jinou, než hliníkovou konstrukcí. Mohou to tedy být světlíky skleněné s profily z hliníku, železa, plastu, případně ze dřeva. Ovšem materiál používaný firmou A.T.Y.P. group je jednoznačně nejpraktičtější.

Kromě světlíků se za účelem prosvětlení budov a jiných objektů využívají ještě tzv. světlovody. Velmi často jsou používána střešní okna vyráběná z nejrůznějších materiálů. Jiné hrozby z hlediska substitutů pro podnik nejsou.

5.2.4 Odběratelé

Největší podíl na zakázkách firmy A.T.Y.P. group, s.r.o. mají jednoznačně velké podniky. Dle firemních odhadů tvoří soukromé osoby a malé podniky asi jen 1-2% všech zákazníků. Většina klientů je z Moravskoslezského kraje, ovšem firma provádí montáže i v jiných oblastech celé České republiky a na Slovensku. Firma těží především z opakovaných zakázek velkých zákazníků. Mezi nejvýznamnější klienty patří bezesporu firma Biocel Paskov, a.s., pro kterou A.T.Y.P. group provádí zakázky již několik let. Poptávka Biocelu po pracích A.T.Y.P.u se opakuje asi po 5-6 letech.

Dalším důležitým zákazníkem je společnost Třinecké železářny. Tato společnost také nabízí zakázky již řadu let. Také firma Vítkovice a.s. nebo Tatra Kopřivnice tvoří významné zákazníky, kteří se díky vysoké úrovni kvality nabízených výrobků a služeb opakovaně vracejí.

Ostatní klienti, vesměs velké firmy, např. UDDEHOLM SLOVAKIA, s.r.o., Danifera s.r.o. z Uherského Brodu nebo VŠB-TU Ostrava, jsou pouze jednorázoví zákazníci, kteří ovšem výrazným způsobem zvyšují obrat společnosti A.T.Y.P. group.

5.2.5 Dodavatelé

Podnik není závislý jen na jednom dodavateli, ale přijímá materiál a stavební díly většího počtu dodavatelů. Hlavním kritériem při výběru dodavatele pro konkrétní dodávku je cena potřebného materiálu. Podle toho, která dodávka je nejvýhodnější, si firma vybírá z širokého portfolia svých možných dodavatelů. A.T.Y.P. group odebírá hliníkové profily od českého výrobce SAPA se sídlem v Ostravě, od společnosti AXEL z Frýdku-Místku nebo z firmy ALFUN z Bruntálu. Poslední dva jmenované podniky jsou pouze zprostředkovatelé, to ovšem nemá vliv na konečnou volbu dodavatele. Zprostředkovaný hliník je dovážen ze Slovenska, kdysi byl dovážen z Číny. Kvalita materiálu je v dnešní době srovnatelná, proto se vracíme k původní podmínce, že výběr dodavatele závisí na výši ceny materiálu.

5.3 SWOT

V této části své bakalářské práce se pokusím vyhodnotit situaci podniku jak z vnějšího prostředí, tak z jeho okolí, a to pomocí analýzy SWOT. Budu tudíž rozebírat silné a slabé stránky firmy A.T.Y.P. group, jeho příležitosti a potenciální hrozby.

Obr. 10 Matice SWOT společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o.

S - Kvalitní produkty, rozsáhlá nabídka služeb a výrobků, vývoj vlastních technologií, dobrá pověst, dobré vztahy mezi zaměstnanci, reference, dobrá finanční situace, dobrá marketingová komunikace, účast i na zahraničním trhu	W - Nejasná strategická představa či chybějící podnikatelská strategie, slabá vertikální komunikace, nekázeň některých zaměstnanců, poměrně vysoké provozní náklady.
O - Možnost proniknutí na jiný zahraniční trh, modernizace vybavení a výrobních technologií, moderní trendy ve společnosti, rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace.	T - Existující místní kvalitní konkurence, silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků, rostoucí síla odběratelů a dodavatelů, měnící se vkus zákazníků, legislativní změny, sezónní výroba.

Zdroj: Vlastní zpracování

5.3.1 S – Silné stránky

Silné i slabé stránky jsou hodnoceny z hlediska jednotlivých činností podniku.

Silné stránky společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o.:

- Kvalitní produkty
- Rozsáhlá nabídka služeb a výrobků
- Vývoj vlastních technologií (vlastní světelný systém ATYP Klasik)
- Dobré vztahy mezi zaměstnanci
- Dobrá pověst a jméno firmy
- Reference
- Dobrá finanční situace
- Přijatelné ceny produktů
- Výborná marketingová komunikace a propagace firmy
- Účast i na zahraničním trhu
- Schopnost snižovat náklady

Podnik je mezi zákazníky a konkurenty znám vysokou **kvalitou a rozsahem nabízených produktů**. Tato jakost je prokázána například certifikáty, které firma obdržela. Potvrzená kvalita je jednou z velkých předností A.T.Y.P.u. Dnešní konkurence je ovšem velice silná a její výrobky a služby jsou srovnatelné jak ve své jakosti, tak v ceně. Proto je důležité včas zaregistrovat případné odchylky od trendu, který udává trh s daným zbožím, a vhodně zareagovat. Podnik by se neměl nechat ukolébat svou dobrou pozicí na trhu, ale musí sledovat nové technologie, nové typy výrobků a přání zákazníků. V případě pozdní reakce hrozí, že to, co je nyní považováno za silnou stránku, se může přeměnit v obrovský nedostatek a ten může veškeré podnikové výhody oproti konkurenci zastínit.

5.3.2 W – Slabé stránky

Cílem této analýzy je zjistit a zhodnotit oblasti, ve kterých má podnik své slabiny. Na základě zjišťování silných a slabých stránek jsou pak stanoveny specifické příležitosti podniku a jsou učiněna opatření pro odstranění nedostatků, které snižují konkurenceschopnost podniku.

Slabé stránky společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o.:

- Nejasná strategická představa či chybějící strategie
- Slabá vertikální komunikace
- Nepružnost podniku při zavádění změn
- Nekázeň některých zaměstnanců
- Poměrně vysoké provozní náklady
- Omezené výrobní kapacity

Největším nedostatkem je jednoznačně **chybějící podnikatelská strategie**. Každý podnik by měl vědět, co je přesně smyslem jeho existence, co a jak chce dělat, jaké služby a výrobky nabízet svým zákazníkům. Firma by měla znát svou současnou pozici na trhu, mít sestavený plán, který jasně naznačí směr, kam bude v budoucnu podnik směřovat. Dobří manažeři se nevracejí zpět do minulosti a nezabývají se současností, ale hledí do budoucnosti, hledají nové a zajímavé příležitosti pro podnik a tím firmu posouvají kupředu. Bez kvalitní strategie a dobře vypracovaného podnikatelského záměru nelze vytěžit ze společnosti maximum jejího potenciálu a objevují se možná rizika a ohrožení, tedy současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé současným nebo budoucím výstupům.

Uvnitř společnosti A.T.Y.P. group lze vycítit snahu o definování záměru, který by jednoznačně zhodnotil jeho současný stav a určil, co podnik v budoucnu očekává, tedy jakési vodítko, které by alespoň hrubě načrtávalo hlavní cíle. Tato iniciativa je ovšem zcela přehlížena vedením podniku. Komunikace mezi zaměstnanci samotnými je na dobré úrovni, ovšem komunikace mezi managementem a zaměstnanci firmy značně vázne. Nejvyšší vedení si se zaměstnanci příliš nerozumí a nejrůznější připomínky a případné návrhy nebere v potaz. Nižší stupeň řízení již proto částečně rezignoval ze své snahy o některé užitečné změny.

V této situaci by si měl management uvědomit význam podnikatelské strategie a podnikatelského záměru. Je nasnadě, aby zvýšil své úsilí o lepší komunikaci se zbytkem podniku.

5.3.3 O – Příležitosti

Příležitosti se mohou klasifikovat z hlediska jejich přitažlivosti a pravděpodobnosti úspěchu.

Potenciální příležitosti společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o.:

- Možnost proniknutí na jiný zahraniční trh
- Modernizace vybavení a výrobních technologií
- Moderní trendy ve společnosti
- Rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace

A.T.Y.P. group by mohl získat lepší postavení, případně jiné výhody, kdyby si uvědomoval své příležitosti, které mu nabízí okolní prostředí. Firma působí na Slovensku, ale vzhledem ke své poloze, tedy kousek od slovenských a polských hranic, má možnost proniknout i na polskou stranu. Možná je jen otázkou času, kdy se podnik, který se neustále vyvíjí a roste, uchytí také v Polsku nebo v jiných okolních státech. Otázkou ovšem zůstává, zda v zahraničí existuje poptávka po daných produktech. Odbyt v cizích zemích nemůže být tehdy, je-li trh nasycen, nebo přesycen, či dokonce trh není atraktivní, protože chybějí potenciální zákazníci. Pokud opustím myšlenku rozšíření působnosti do zahraničí, nabízí se další příležitost. Díky modernizaci používaných technologií a vybavení, pomocí inovace výrobních prostor může firma ukázat svému okolí, že jí záleží na vysoké kvalitě výrobků a na spokojenosti klientů. Je to další krok k větší spokojenosti jak zákazníků, tak firmy, protože tyto případné změny mohou mít za následek například snížení nákladů v budoucnu.

5.3.4 T – Hrozby

Podnik, kromě vyhledávání nových příležitostí, musí pozorně sledovat i vývoj vnějšího prostředí, které s sebou může přinést možnost výskytu ohrožení. Hrozby by měly být kvalifikovány z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

Potenciální hrozby společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o.:

- Existující místní kvalitní konkurence
- Konkurence s nižšími náklady, vstup nové konkurence
- Vstup nové konkurence ze zahraničí
- Silné postavení klíčových konkurentů a zákazníků
- Rostoucí síla odběratelů a dodavatelů
- Měnící se vkus zákazníků
- Legislativní změny
- Sezónní výroba

Největším ohrožením podniku z vnějšího prostředí je zcela určitě jeho konkurence. Přestože firma A.T.Y.P. group nezaznamenává výrazné hrozby okolních podniků, drobné konkurenční tlaky jistě pociťuje. Pokud si firma své konkurenty uvědomuje a snaží se s nimi držet kontakt, z velkého ohrožení se náhle může stát obrovská příležitost. Může to být možnost odskočit konkurenci, vyvarovat se chyb, které konkurenční podniky dělají, nebo jiná příležitost.

6 Doporučení

Z výše uvedených analýz je patrné, že firma A.T.Y.P. group je stabilní podnik, který je na trhu pevně usazen. Ceny jeho produktů jsou srovnatelné s konkurencí, přesto lze najít rezervy, které by bylo dobré plněji využít. Nižší cenu výrobků umožňuje např. snížení počtu zaměstnanců nebo využití modernějších výrobních technologií. S narůstajícím počtem a především objemem zakázek roste také bohatství firmy. Větší bohatství podniku vytváří ohromnou konkurenční výhodu. Firma může investovat například do nových aut a umožnit tím zaměstnancům snazší přesun k realizovaným zakázkám, nakoupit modernější výrobní stroje nebo vložit finanční prostředky do novějších výrobních technologií. Větší množství peněžních prostředků tedy umožňuje snížit náklady, snížit ceny a spolu s tím ještě vylepšit svou pozici oproti konkurenci.

S rostoucími finančními prostředky vlastněnými podnikem lze v budoucnu očekávat rozsáhlejší investice do různých oblastí. Při investování velkého množství financí je ovšem zapotřebí sledovat jejich návratnost. To však záleží na plánovacích a rozhodovacích schopnostech managementu.

Příležitosti pro další rozmach lze nalézt v možnosti proniknutí na jiný trh, tedy rozšířit již docela rozsáhlé portfolio nabízených produktů, nebo propagovat své výrobky také v jiných zemích než pouze v České republice a na Slovensku. Aby byl ovšem podnik úspěšný i jinde, musely by proto existovat jisté předpoklady. Jednak by musela vzniknout mezera na daném trhu a také poptávka po výrobcích. V případě, že jsou obě podmínky splněny, firma by musela vybudovat zázemí pro podnikání v konkrétní zemi a bylo by třeba také vyslat vhodného a spolehlivého obchodního manažera, který by byl schopen přilákat potenciální nové zákazníky.

Konkrétně analýza SWOT nám přesně vymezila silné a slabé stránky podniku, jeho příležitosti a ohrožení vyplývající z vlivu okolí. Pokud firma vezme na vědomí své slabé stránky a potenciální ohrožení podniku, může tyto negativní jevy obrátit na svou stranu a ještě z toho těžit. Když ale naopak bude brát své silné stránky jako samozřejmost a přestane dále vyvíjet snahu o udržení svých předností, mohou se z jejich silných stránek stát hrozby pro budoucí vývoj podniku.

Je důležité přidat jednotlivým bodům SWOT analýzy (silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby) určitou váhu, která vyjádří hodnotu onoho hodnoceného bodu. Ačkoli je na první pohled jasné, že počet silných stránek vysoce převyšuje počet slabých stránek podniku, je zapotřebí si uvědomit závažnost hned první jmenované slabé stránky ve výčtu ze strany 38, tedy chybějící podniková strategie.

Největší nebezpečí tedy firmě A.T.Y.P. group kupodivu nehrozí ze strany konkurence, ani podnik nejvíce neohrožuje neustále se prohlubující ekonomická krize, která odstartovala v létě roku 2007 ve Spojených státech vyostřením situace okolo nesplacených hypoték. Ale největším nedostatkem, který může společnost ohrozit, je chybějící podnikatelská strategie a podnikatelská představa.

Důležitost podnikové strategie mohou manažerům firmy dokázat speciální semináře, které se danou problematikou zabývají. Program semináře může korespondovat s tím, jak by měl správně uvažovat každý podnikatel nebo manažer. Nejprve se posluchači seznámí s podstatou podnikatelské strategie, mohou se naučit vytvořit kvalitní strategii, ale také s ní dále pracovat. Zájemci se mohou dozvědět, co vše by měl obsahovat kvalitní podnikatelský záměr a jak ho vypracovat. Program celého semináře tedy bývá zaměřen spíše na praktickou činnost. Pokud ovšem chybí snaha ze strany vedení o učení a vlastní vývoj v oblasti pochopení důležitosti podnikové strategie, pak zaměstnanci těžko sami ovlivní pasivitu manažerů.

7 Závěr

Ve své závěrečné práci jsem se zabývala strategickou analýzou podniku. Pokusila jsem se vymezit základy strategické analýzy, poté jsem provedla několik analýz a následně jsem je vyhodnotila a navrhla několik možných řešení, které by měly přispět k větší prosperitě podniku.

Všechny použité metody analýzy jsem aplikovala na firmu A.T.Y.P. group, s.r.o., která se zabývá výrobou a opravami světlíků, střešních ploch, opláštěním budov nebo zastřešením drobných objektů. Firma se zaměřuje především na větší průmyslové podniky a dokázala si během doby své působnosti na trhu získat mnoho významných zákazníků, kteří se k výrobkům A.T.Y.P.u vracejí.

V první části bakalářské práce jsem nejprve teoreticky vysvětlila problematiku strategie a strategické analýzy, věnovala jsem se její tvorbě a implementaci. Následně jsem popsala vybrané metody strategické analýzy, vysvětlila jejich podstatu a možnosti využití. V praktické části jsem pak popsala podnik, uvala základní informace o založení, zaměření a vnitřní struktuře a okolí. Dále jsem některé z metod popsaných v teoretické části implementovala na konkrétní situaci společnosti A.T.Y.P. group.

Hlavním cílem mé práce bylo zhodnocení podniku na základě strategické analýzy, nalézt silné a slabé stránky, upozornit management firmy na případné hrozby a vyzvednout její příležitosti, které mohou firmě zvýšit prestiž i zlepšit fungování celé organizace. Prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí jsem zkoumala současný stav firmy a její předpokládaný vývoj.

Za jednu z nejprínosnějších metod strategické analýzy lze považovat analýzu SWOT. Tato analýza je hojně využívána zvláště v současnosti, kdy jsou podniky obklopeny konkurenčními firmami. Analýza umožňuje firmě zamyslet se nad problémy, které se mohou objevit v brzké době, nebo také za delší časové období. Na základě vypracované SWOT analýzy jsem tedy na konci své závěrečné práce poukázala na případné nedostatky a navrhla jsem některá opatření, která mohou podniku pomoci k dosažení dlouhodobých cílů.

Seznam použité literatury

Knihy:

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
2. JIRÁSEK, Jaroslav A. Strategie: umění podnikatelských vítězství. 1. vyd. Praha: Profesional Publishing, 2005. 189 s. ISBN 80-86419-22-3
3. KEŘKOVSKÝ, Miloslav. Ekonomie pro strategické řízení : teorie pro praxi / Miloslav Keřkovský. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. xii. 184 s. (Beck pro praxi) ISBN 80-7179-885-1
4. LEDNICKÝ, Václav. Strategický management. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. 179 s. ISBN 80-7048-019-x
5. LEDNICKÝ, Václav. Strategické řízení. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 153 s. ISBN 80-7329-131-2
6. LEDNICKÝ, Václav. Základy managementu. 5. vyd. Ostrava: Repronis, 2007. 170 s. ISBN 978-80-7329-148-8
7. SOUČEK, Zdeněk. Strategické myšlení. 1. vyd. Praha: ECONOMIA, a.s., 1991. 82 s. ISBN 80-85378-10-8
8. SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X

Elektronické zdroje:

9. Metodický portál vzdělávání RVP ze dne 12. 3. 2009. dostupný na <http://www.rvp.cz/clanek/5/1127>
10. Internetová encyklopedie ze dne 14. 3. 2009 dostupná na www.wikipedia.cz
11. Business server ze dne 15. 3. 2009 dostupný na <http://www.podnikatel.cz/>
12. Internetové stránky ze dne 15. 3. 2009 <http://www.vlastnicesta.cz/>
13. Internetové stránky ze dne 20. 3. 2009 <http://www.jakus.info/download.htm>
14. Oficiální internetové stránky společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o. ze dne 12.4. 2009 dostupné na www.atypgroup.cz
15. Internetové stránky ze dne 21. 4. 2009 www.finance.cz
16. Oficiální internetové stránky společnosti SEP Moravia ze dne 22. 4. 2009 dostupné na <http://www.sepmoravia.cz/>
17. Oficiální internetové stránky společnosti FIRECON Group ze dne 22. 4. 2009 dostupné na <http://www.firecon.cz/>

Seznam zkratk a symbolů:

- SWOT – analýza S - silných stránek, W – slabých stránek, O – příležitostí, T – hrozeb podniku
- PEST - analýza P – politický segment, E – ekonomický segment, S – sociální segment, T – technologický segment
- 4C - analýza zákazníků, národních specifik, nákladů a konkurence
- SPACE - analýza vnitřního prostředí pomocí vektorového grafu
- PO – požární ochrana

Seznam obrázků

Obr. 1	Model strategického řízení podle Johnsona a Scholese:	6
Obr. 2	Průběh rozhodovacího procesu	8
Obr. 3	Vliv formulace implementace strategie na úspěšnost její realizace	9
Obr. 4	Hybné síly konkurence v odvětví.....	16
Obr. 5	SWOT analýza	18
Obr. 6	Příklady proměnných v jednotlivých dimenzích matice SPACE.....	20
Obr. 7	Graf SPACE analýzy.....	20
Obr. 8	Věková struktura zaměstnanců firmy A.T.Y.P. group, s.r.o. k 31. 3. 2009	26
Obr. 9	Nezaměstnanost v MS kraji v letech 2000 – 2008 v tis. obyvatel	30
Obr. 10	Matice SWOT společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o.	36

Seznam příloh

Příloha č. 1 Logo a mapa sídla firmy A.T.Y.P. group, s.r.o.

Příloha č. 2 Certifikát jakosti ISO 9001:2000

Příloha č. 3 Certifikát systému environmentálního managementu ISO 14001:2004

Příloha č. 4 Certifikát bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ISO 18001:1999

Příloha č. 5 Politika integrovaného systému managementu

Příloha č. 6 Sluneční clony

Příloha č. 7 Ventilační turbíny a stříšky

Příloha č. 8 Zastřešení venkovních dveří

Příloha č. 9 Internetové stránky společnosti A.T.Y.P. group, s.r.o. www.atypgroup.cz

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že údaje o bakalářské práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé bakalářské práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2009

.....

Lucie Hluchníková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Průkopnická 283/17, 747 20 Vřesina